

VTT Technical Research Centre of Finland

Henkilöstön ja asiakkaiden brändikokemus uudistumisen voimavarana

Lappalainen, Inka; Airola, Merja

Published: 01/01/2017

Document Version
Publisher's final version

[Link to publication](#)

Please cite the original version:

Lappalainen, I., & Airola, M. (Eds.) (2017). *Henkilöstön ja asiakkaiden brändikokemus uudistumisen voimavarana*. VTT Technical Research Centre of Finland.



VTT
<http://www.vtt.fi>
P.O. box 1000FI-02044 VTT
Finland

By using VTT's Research Information Portal you are bound by the following Terms & Conditions.

I have read and I understand the following statement:

This document is protected by copyright and other intellectual property rights, and duplication or sale of all or part of any of this document is not permitted, except duplication for research use or educational purposes in electronic or print form. You must obtain permission for any other use. Electronic or print copies may not be offered for sale.

**Henkilöstön ja
asiakkaiden
brändikokemus
uudistumisen
voimavarana**

Henkilöstön ja asiakkaiden brändikokemus uudistumisen voimavarana

ISBN 978-951-38-8611-0

Copyright © VTT (Julkaisu) & Kirjoittajat (Artikkelit, johdantotekstit ja nimikoidut kuvat)

JULKAISIJA

Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy

PL 1000

02044 VTT

Puh. 020 722 111

TOIMITTANUT: Inka Lappalainen ja Merja Airola/VTT

LAYOUT: Sari Halme/VTT

SISÄLLYSLUETTELO

1. Johdanto ja esipuhe	4
------------------------------	---

2 YRITYKSEN IDENTITEETTI TOIMINNAN KIVIJALKANA (HANKEN) 6

2.1 Identiteetin monimuotoisuus, Anne Rindell	8
2.2 Henkilöstöjohtaja johtaa brändiä, Kirsi Mettälä	10
2.3 Jokaisella työntekijällä on oma tarinansa, Sonja Ingman	13
2.4 Mitä juhlistamme, kun yritys täyttää vuosia? Anne Rindell.....	15

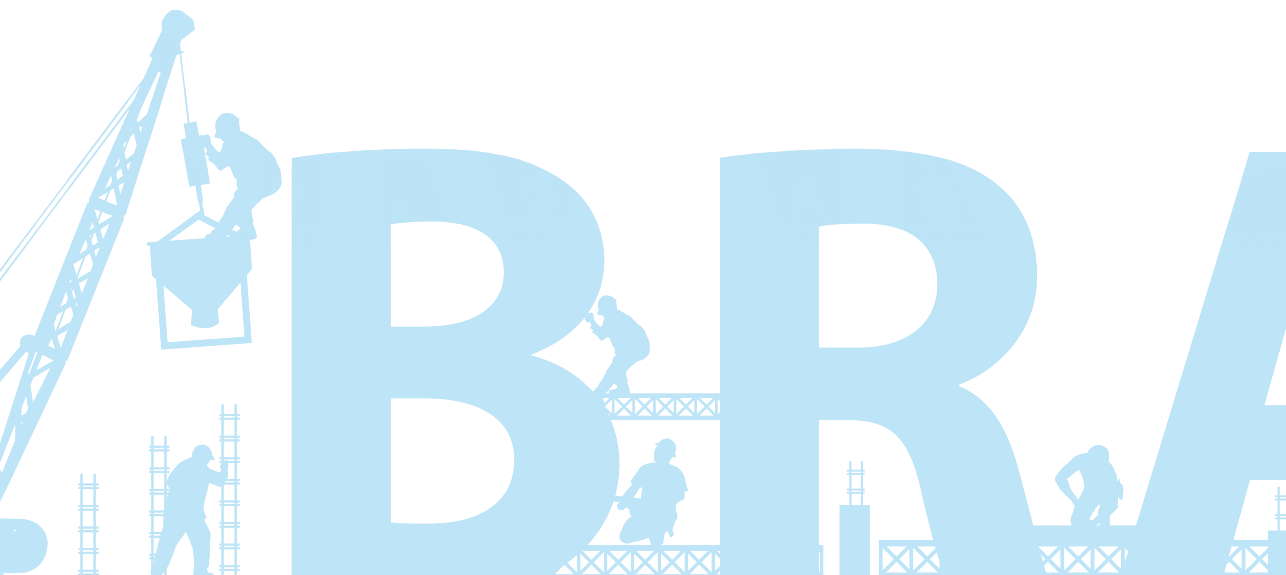
3 BRÄNDIKOKEMUKSEN YHTEISSUUNNITTELU (AALTO ARTS) 17

3.1. Työntekijät brändikokemusten muotoilijoiksi, Virpi Roto	18
3.2. Miksi järjestö mitään brändiä tarvitsee? Ninna Kujala.....	22

4 OMALEIMAINEN PALVELUKULTTUURI BRÄNDIKOKEMUKSEN VAHVISTAJANA (VTT) 25

4.1 Omaleimaisesta palvelukulttuurista ja yrityskuvasta positiivinen erottumistekijä, Inka Lappalainen ja Maaria Nuutinen	26
4.2 RTV:n asiakaspalvelutrendi tänään ja huomennakin, Ulla Lindblom.....	30
4.3 Löydä vahvuutesi ja erotu eduksesi, Inka Lappalainen ja Merja Airola	32
4.4 Vapaus on vastuuta, vastuu on vapautta, Jan-Erik Wasenius.....	35

1 JOHDANTO JA ESIPUHE

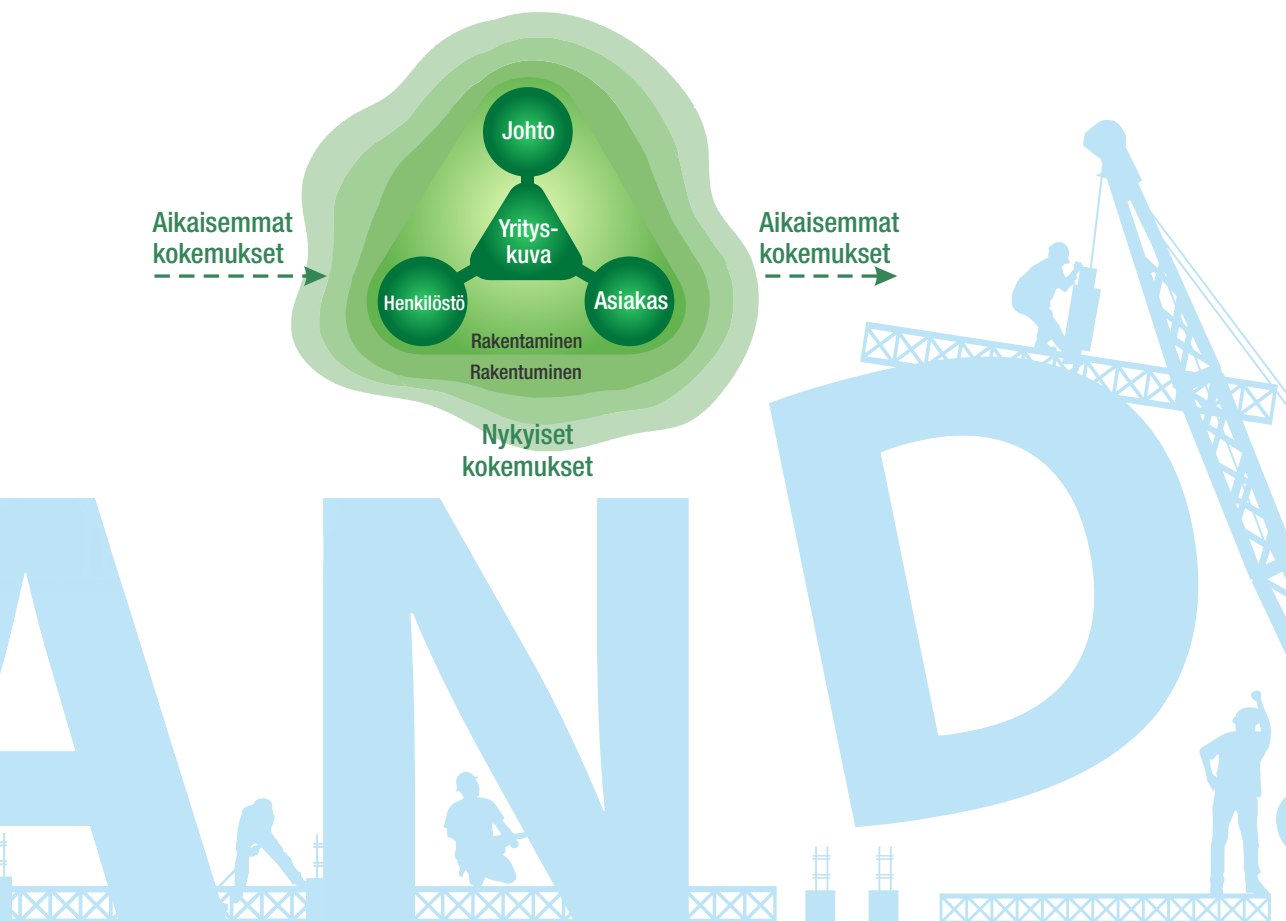


**Elämänmakuiset
näkemykset ja
kokemukset haasteista,
mahdollisuuksista
ja keinoista erottua
positiivisesti ja
omaleimaisesti
yrityksenä tai
organisaationa.**

Yrityksen johto ja markkinointi pystyvät yhä vähemmän kontrolloimaan yrityskuvaa, sillä yrityskuva syntyy yhä vahvemmin asiakkaiden jakamista palvelukokemuksista esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Yrityskuvan rakentamisessa työntekijät, jotka kohtaavat asiakkaita arjessa, ovat entistä tärkeämmässä roolissa.

Brand New -hankkeessa tutkimme yrityskuvan rakentumista ajan saatossa henkilöstön, johdon ja asiakkaan näkökulmista. Tutkimme johdon, työntekijöiden ja asiakkaiden mielikuvia yrityksestä sekä vahvistimme työntekijä- ja asiakaslähtöistä yrityskuvan rakentamista monialaisessa osallistujaverkostossa. Kolmivuotiseen hankkeeseen osallistivat VTT:n, Aalto ARTS:n ja Hankenin asiantuntijat sekä kansainväliset yhteistyökumppanit. Organisaatio- ja yrityskumppaneina olivat RTV-Yhtymä Oy, Skanska Oy, Workspace Oy, Tapiolan Lämpö Oy, Kiinteistötyönantajat ry sekä Isännöintiliitto ry ja kuusi isännöintiyritystä.

Tämä julkaisu johdattaa lukijansa pohtimaan yrityskuvaa ja brändikokemusta monimuotoisena ja dynaamisena ilmiönä. Näin brändi ymmärretään sekä käytäntölähtöisenä ja toimijoiden kesken rakentuvana että strategisesti ohjattavana uudistusvoimana. Viemme lukijan kanssamme kokemaan eri



organisaatioiden ja yritysten arkea tilanteisiin, joissa jännitteet mm. tavoittelun ja koetun yrityskuvan sekä yhtenäisen yrityskuvan ja paikallisen omaleimaisuuden kesken konkretisoituvat. Kuvaamme erilaisia johtamisen, yhteistyön ja kehittämisen tapoja, jotka edistävät organisaation uudistumista, omaleimaisuutta sekä positiivista erottumista.

Julkaisu koostuu Brand New-hankkeen konsortion tutkijoiden alustuksista sekä tutkijoiden sekä osallistuneiden organisaatioiden edustajien blogikirjoituksista. Julkaisu rakentuu kolmesta osiosta. Ensimmäinen Hankenin koostama osio käsittelee yrityksen identiteettiä henkilöstön ja asiakkaiden näkökulmasta. Aalto ARTS:n kokoamassa osiossa paneudutaan brändikokemuksen yhteissuunnitteluun. VTT:n kokoama kolmas osio käsittelee palvelukulttuuria brändikokemuksen vahvistajana. Julkaisun punaisena lankana on dialogi tutkijoiden ja organisaatioiden edustajien kesken, mutta kirjoitukset tarjoavat myös itsenäisen näkökulman. Voit siis poimia juuri sinua kiinnostavat tarinat. Kiitämme hankkeeseen osallistujia inspiroivasta ja antoisasta yhteistyöstä sekä erityiskiitos Tekesille tämän mahdollistajana.

Toimittajatiimi

Inka Lappalainen ja Merja Airola

Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy

**”Opeiksi,
innoittajiksi ja
suunnannäyttäjiksi
asiantuntijoille,
kehittäjille ja
johtajille.**





YRITYKSEN IDENTITEETTI TOIMINNAN KIVIJALKANA

Olemme Hankenilla tutkineet tutkimuskumppaneidemme identiteettiä sen valossa, kuinka se on kehittynyt vuosien saatossa. Fokus on ollut löytyisikö identiteetistä sellaisia ulottuvuuksia, jotka ovat olleet toiminnat kulmakiviä yrityksen tavassa toimia tai tarjoamassa ja siten muodostavat keskeisiä menestyksen kulmakiviä markkinoilla. Näitä ulottuvuuksia voi kutsua identiteettiperimäksi, sillä ne ovat ajankohtaisia nyt, ovat olleet sitä aiemmin ja todennäköisesti ovat sitä tulevaisuudessakin. Esimerkiksi luovuus, nopea uusien toimintatapojen omaksuminen ja monipuolinen asiantuntijuus ovat nousseet esiin. Olemme myös tutkineet, miten asiakkaat näkevät yrityksen ja kuinka käsitys on kehittynyt aikojen saatossa.

Tutkimusaineiston pohjalta olemme kehittäneet yrityksille työkaluja arvioida eri ulottuvuuksia suhteessa siihen kuinka merkityksellisiä nämä ulottuvuudet ovat yritykselle sisäisesti sekä asiakkaille. Lisäksi olemme työpajoissa miettineet yrityksen merkkipäivien merkitystä ja kuinka sitä voisi juhlistaa muuten kuin vain olemassaolon mittarina, lähinnä niin, että rakentuisivat enemmän niiden keskeisten identiteetin vahvuuksien ympärille, jotka ovat tulleet tutuiksi niin asiakkaille kuin henkilöstöllekin. Esimerkiksi edellä mainitun luovuuden ympärille.

Anne Rindell, projektijohtaja, CERS, Hanken

2.1 Identiteetin monimuotoisuus

Näin kesälomapuutarhurina ihmettelee, mikä meni pieleen, kun jotkut kesäkukat ovat niin toispuolisia, että jopa yli puolet terälehdistä puuttuu. Pitäisikö lannoittaa ja kastella enemmän, vaiko päinvastoin, jotta kaikki terälehdet kehittyisivät ja olisivat yhtä elinvoimaisia?

Monissa yrityksissä tilanne on hieman sama, joskin päinvastainen. Yritysbrändikirjallisuudesta saa helposti sen käsityksen, että yrityksen identiteetin pitäisi olla jotakin keskeistä, erityistä ja kestävää, joka sitten yritysbrändilupauksen muodossa välitetään asiakkaalle ja muille sidosryhmille sanoin ja teoin. Näkökulma perustuu Albert and Whettenin vuonna 1985 määrittelemään yritysidentiteettiin, jonka pitäisi kuvastaa yritystä sen keskeisten (core), erityisten (distinctive) ja kestävien (enduring) dimensioiden kautta, eli vastata kysymykseen, ”kuka olemme yrityksenä” (Who are we as an organisation). Tämän perusteella se kauniimpi ’identiteettikukkanen’ on oikeanpuoleinen, jossa jotkin yrityksen ominaisuudet korostuvat.

Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa eri ammattiryhmien ammatti-identiteetit saattavat olla hyvinkin vahvoja ja jopa ristiriitaisessa sisäisessä kilpailutilanteessa,



Kuva: Anne Rindell

kuten usein esimerkiksi rakennusteollisuudessa. Tutkimme näitä yritysidentiteetin osia tutkimuskumppanimme Workspacen kanssa, jossa konsultit, arkkitehdit ja sisustusarkkitehdit yhdessä luovat kilpailukykyisen kokonaisuuden asiakkaan toimitilatarpeiden ymmärtämiseksi ja kehittämiseksi. Samaan aikaan eri ammatti-identiteetit ovat vahvoja ja muodostavat sisäisiä ryhmiä.

Kun tähän vielä lisätään se ulottuvuus, ettei yritysidentiteettiprosessit ole vain sisäisiä prosesseja, vaan ne kehittyvät myös sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien vuorovaikutuksessa (Corley et al., 2006), niin saamme monitasoisen kokonaisuuden, jonka hahmottaminen harvoin on helppo tehtävä yrityksissä. Eikä tämä tapahdu vain tässä ja nyt, vaan henkilöstön ja asiakkaan käsitykset yrityksestä ovat syntyneet ajan saatossa, jossa jokin kaukainenkin yksittäinen tapahtuma voi määritellä käsityksemme yrityksestä. Samahan pätee ihmisiinkin ja käsityksiimme heistä. Ihminen ei ole kirjoittamaton lehti, vaan muisti ohjaa käsityksiämme ja tulkintojamme. Yksittäisen yrityksen identiteetin ymmärtämistä siis tuskin voi luonnehtia helpoksi tehtäväksi, vaikkakin sen hyödyt niin sisäisesti kuin ulkoisestikin ovat kiistattomat. Muuten tuskin ympäristömme vilisisi 'brändäys' kommentteista ja kohteista.

Kumpi 'identiteettikukkasista' on sitten parempi? Se, jossa terälehdet muodostavat harmonisen kokonaisuuden vaiko se, jossa jotkut terälehdet saavat toimittaa kukkasen tehtävää. Riippuu tietenkin yrityksestä ja alasta, mutta asiaa on syytä miettiä.

Yrityksen identiteetti on kuitenkin kuin sulatusuuni, jossa mm. yksilöiden, ammattien ja yksiköiden identiteetit ovat jatkuvassa kehitysprosessissa ja muutoksessa suhteessa toisiinsa.

Monipuolinen yrityksen identiteetin ymmärtäminen ja miten sen voisi antaa vaikuttaa yritysbrändistrategiaan on tutkimuksellisestikin tulevaisuuden haasteita ja aivan 'Brand New-ajattelua' yritysbrändikirjallisuudessa.

Varsinkin asiantuntijaorganisaatioissa B2B puolella yritys koostuu useista asiantuntijaryhmistä, jotka yhdessä luovat kilpailukykyisen kokonaisuuden.

Näissä bisneksissä on tärkeää, että kaikki terälehdet ovat tallella, hyvin kehittyneinä ja elinvoimaisina. Yritysjohdon ja kesälomapuutarhurin tavoite on siis sama, kaunis ja kauniisti kukkiva kokonaisuus, jossa jokainen detajli muodostaa kokonaisuuden. Trendi yritysbrändipuolella on pitkään kuitenkin ollut päinvastainen, eli pyritään kiteyttämään jopa yhteen lauseeseen kaiken mitä olemme ja mitä lupaamme.

Kysynkin, olisiko mahdollista muotoilla monipuolisempia yritysbrändilupauksia, jotka monipuolisemmin kertoisivat mitä teemme, miten teemme ja ketkä kaikki tekevät? Monipuolinen yrityksen identiteetin ymmärtäminen ja miten sen voisi antaa vaikuttaa yritysbrändistrategiaan on tutkimuksellisestikin tulevaisuuden haasteita ja aivan 'Brand New-ajattelua' yritysbrändikirjallisuudessa.

Monipuolinen yrityksen identiteetin ymmärtäminen ja miten sen voisi antaa vaikuttaa yritysbrändistrategiaan on tutkimuksellisestikin tulevaisuuden haasteita ja aivan 'Brand New-ajattelua' yritysbrändikirjallisuudessa.

<https://www.hanken.fi/en/blog/cers/identiteetin-monimuotoisuus>

Lisää luettavaa

Rindell, A., Santos, F.P., Pinto de Lima, A. (2015) "Two sides of the coin: Connecting Image Heritage to Brand Heritage" Special issue on Heritage studies in Journal of Brand Management, Vol 22, issue 5, 467-484. Doi:10.1057/bm.2015.20

Rindell, A (2017) "Corporate image heritage: a customer view of corporate heritage", in Foundations of Corporate Heritage, Edt. Professor John, M.T. Balmer, Routledge.



Anne Rindell

Dosentti

CERS, Hanken

anne.rindell@hanken.fi

www.hanken.fi

2.2 Henkilöstöjohtaja johtaa brändiä

Brand New -projektissa on ollut erityisen mielenkiintoista keskustelut monitieteisen tutkijajoukon ja muiden yrityskumppanien kanssa. Hankenin Skanskalle toteuttamissa tutkimushaastatteluissa nousi esiin se, miten voimakkaasti yritykseen liittyvät mielikuvat syntyvät ihmisten keskuudessa ajan saatossa, yksittäisten arkisten kohtaamisten ja tilanteiden kautta. Ensikokemus, jonka pohjalta mielikuva on lähtenyt rakentumaan, voi olla todella kaukana, jopa kymmenien vuosien takana.

"Ihmisten mielikuvat syntyvät lukuisista eri tapahtumista ja kohtaamisista ajan saatossa. Mielikuvat ovat kokijalleen totta, mutta vastaavatko ne yrityksen tavoitteita on toinen asia. Avainkysymys onkin selvittää, miksi asiakkaat, henkilöstö tai jokin muu kohderyhmä ajattelee niin kuin ajattelee, eli mielikuvien juuret. Tästä tiedosta voi rakentaa dialogista viestintää ja toimintaa, ja siinä vuorovaikutteisessa prosessissa, vaikka mainonnan kautta, mahdollisesti vaikuttaa kohderyhmien mielikuviin haluamaansa suuntaan."

Anne Rindell, Dosentti, Hanken



”
Rekrytointi ja
sitouttaminen
sekä henkilöstön
kehittäminen ovat
keskeisiä asioita
brändityössä.

Tutkimuksen havainnot vahvistavat omaa käsitystäni siitä, että rekrytointi ja sitouttaminen sekä henkilöstön kehittäminen ovat keskeisiä asioita brändityössä. Henkilöstön sitoutuminen yrityksen arvomaailmaan ja ymmärrys suunnasta ja strategiasta ovat tärkeitä lähtökohtia sille, että päivittäisen kanssakäymisen kautta yrityksestämme välittyy ajantasainen ja aito kuva. Henkilöstön brändikokemus on yhtä tärkeä kuin asiakkaiden kokemus, ja parhaimmillaan ymmärrys näistä molemmista auttaa meitä uudistumaan.

Koska mielikuvilla on pitkät juuret, on myös hyvä pysähtyä välillä pohtimaan vastaako mielikuva enää tätä päivää. Mikä siinä on tärkeää ydintä ja mikä kaippaa päivitystä?

Olen paneutunut kesän aikana Skanskan uuden, ensi kertaa globaalisti toteutetun henkilöstötutkimuksen tuloksiin. Henkilöstötutkimus on hyvä apu brändin johtamiseen. Sen avulla saadaan parhaimmillaan ymmärrystä siitä, mitä on asiakaskokemuksen takana, ja havaitaan kehityskohteita. Kannustankin myynti-, markkinointi- ja viestintäosaajia sekä HR-asiantuntijoita yhä enemmän yhdessä tarttumaan niin henkilöstötutkimuksen tuloksiin kuin tutustumaan asiakaspalautteisiin. Yhdessä ideoiden voi syntyä arvokkaita oivalluksia kehitystyön avuksi.

Skanskassa toimintamme vahva perusta on arvopohjamme sekä päämääräämme olla rakentamassa parempaa yhteiskuntaa. Nämä ovat myös brändimme tärkeimmät rakennusaineet, joita henkilöstömme – kukin omassa tehtävässään – tulee hyödyntää kilpailu- ja erottautumistekijöinä.

Mielestäni tämä onnistuu silloin, kun toimintakulttuuria rakennetaan kahdesta suunnasta: niin asiakaskokemuksen johtamisen kuin henkilöstön rekrytoinnin, sitouttamisen ja kehittämisen kautta.

Yhteisenä perustana näille ovat yhteinen arvopohja ja sitä tukevat käytännön toimintatavat.



Kirsi Mettälä

Henkilöstöjohtaja, Skanska Oy

kirsi.mettala@skanska.fi

www.skanska.fi

2.3 Jokaisella työntekijällä on oma tarinansa



Markkinoinnin tutkijana saa erityisen mahdollisuuden tutustua yrityksiin. Jokainen yritys on kulttuuriltaan erilainen, minkä voi varmasti jokainen työpaikkaa vaihtanut allekirjoittaa. Ulkopuolisena näkee kuitenkin yrityksen eri valossa kuin työntekijänä.

Työntekijän vaikutelma yrityksestä muuttuu ajan saatossa, kun taas haastattelijana toimiva tutkija saa käsityksen yrityksen identiteetistä vain tietystä hetkestä. Haastattelija ei voi täysin ymmärtää työntekijöiden kokemia ylä- ja alamäkiä, mutta hän voi kuunnella heidän kertomuksiaan vuosien varrelta.

Työntekijähaastattelujen aikana olen kuullut lukuisia kertomuksia - rohkaisevia tarinoita, joihin olen itse voinut samaistua tai joista olen oppinut jotakin. Yritysjohdajia haastatellessani olen

Päämääränä ei ole pelkästään yksilön kehittyminen ja oppiminen, vaan myös yhteisen yritys ympäristön kehittäminen.

”
Yritys merkitsee jokaiselle jotakin; se ei ole pelkästään työpaikka - se on osa omaa identiteettiä, oman oppimisen mahdollistaja ja paikka, jossa vietetään paljon aikaa muiden ihmisten parissa.

saanut käsityksen esimerkiksi strategisen työn haasteista, ja eri osa-alueiden asiantuntijoita haastatellessani olen oppinut mm. myyntityöstä, viestinnästä, asiakaspalvelusta ja tiimityöskentelystä. Näillä tarinoilla yhteistä on se, että niiden päämääränä ei ole pelkästään yksilön kehittyminen ja oppiminen, vaan myös yhteisen yritysympäristön kehittäminen.

Yhteinen päämäärä ei kuitenkaan ole itsestään selvä asia, kun työntekijöillä on erilaiset taustat ja kokemukset. Eräs haastateltava oli esimerkiksi jo opiskeluaikanaan päättänyt pyrkiä töihin kyseiseen yritykseen, kun taas toisilla oli jo monta työpaikkaa takanaan ennen päättymistään yhteistyöyritykseen. Osa taas oli ollut mukana kasvattamassa yritystä, hyvässä ja pahassa. Kokemuksen määrästä huolimatta jokaisella työntekijällä on oma käsityksensä yrityksestä ja sen vahvuuksista. Yritys merkitsee jokaiselle jotakin; se ei ole pelkästään työpaikka - se on osa omaa identiteettiä, oman oppimisen mahdollistaja ja paikka, jossa vietetään paljon aikaa muiden ihmisten parissa.

Haastattelujen myötä oivalsin, että jokaisessa työpaikassa voisi olla enemmän työntekijöiden välistä keskustelua ja henkilökoh- taisten tarinoiden jakamista, vaikka sitten lounaan tai kahvin äärellä.

Voisimme ymmärtää paremmin, mitä työtoverimme ajattelevat yrityk- sestä - sen menneisyydestä, nykyhetkestä ja tulevaisuudesta. Keskus- teluja seurattaessa saattaa itse jopa yllätyä siitä, kuinka eri ihmisten näke- mykset kohtaavat ja kuinka paljon yhteistä eritaustaisilla työntekijöillä onkaan.

Brand New -projektin aikana olen oppinut paljon. Ennen kaikkea olen huo- mannut, että ei ole helppoa ymmärtää toisten ihmisten ajatuksia, tunteita tai aiko- muksia, ne kun muuttuvat päivä päivältä. Mielestäni yhtä vaikeaa on ymmärtää, mikä on yrityksen ydin. Tutkimuskirjallisuuden perusteella tiedämme, että yrityk- sen identiteetti on monisävyinen ja että se kehittyy orgaanisesti ajan myötä. Moni myös väittää, että identiteettiä voi ohjata tiettyyn suuntaan keskustelun ja strate- gisen työn myötä. Joka tapauksessa yrityksen tulevaisuudesta kannattaa puhua avoimesti, jotta yrityksessä voidaan tietoisesti tavoitella yhteistä päämäärää.

<https://www.hanken.fi/en/node/1417532/>

Lisää luettavaa

Ingman, S., Rindell, A. and Strandvik, T. “Emerging Organizational Identities In A Professional Service Context– Implications For Corporate Branding”. COBIIIR. 7-8th Sept 2017. London UK.



Sonja Ingman
Tohtoriopiskelija
CERS, Hanken
sonja.ingman@hanken.fi
www.hanken.fi

2.4 Mitä juhlistamme, kun yritys täyttää vuosia?



Juhlistammeko 'vain' sitä, että olemme olleet markkinoilla tietyt vuodet, vai voisimmeko juhlistaa jotakin sellaista, joka on ollut yrityksen menestyksen kulmakiviä ajan saatossa, ns. heritage-lupausta. Olemmeko esimerkiksi aina panostaneet luovuuteen? Onko siis yrityksellä heritage-lupausta, jonka ympärille juhlallisuudet voisi järjestää?

'History marketing' antaa monia hyviä neuvoja siihen, kuinka yritys voi viettää vuosipäivää tai juhlavuotta siten, että niin henkilöstö kuin asiakaskuntakin saa siitä iloa ja hyötyä. Voi järjestää kilpailuja, etsiä vanhinta käytössä olevaa yrityksen tuottamaa tuotetta, tai vaikka antaa alennuksia syntymäpäivän kunniaksi ja tietysti järjestää henkilökunnalle huikeat juhlat.

Mietimme Brand New -työpajassa tutkimuskumppaneidemme Skanskan, Workspacen, RTV:n ja Kiinteistötyönantajien liiton kanssa, miten yrityksen historia voidaan nähdä kilpailukeinona. Inspiraationa meillä oli Eino Leinin sanat

”Me emme elä vain nykyisyydessä. Menneisyys kaikkine muistoineen, tapauksineen ja kokemuksineen elää meissä. Usein voi sattua, että juuri entisyys on voimakkaampi kuin nykyisyys.”

Eino Leino

Kaikilla tutkimuskumppaneillamme sattui olemaan merkki vuosi meneillään, joten aihe oli enemmän kuin ajankohtainen. Miten voimme hyödyntää yrityksemme perimää (corporate brand heritage) juhluvuoden suunnittelussa?

Ensimmäisenä tehtävänä oli muistella, miten organisaatio on juhlistanut ja muistanut merkki vuosi aian aiemmin. Tämän jälkeen tapahtumat jaoteltiin sen mukaan, olivatko ne yritykselle merkityksellisiä vai merkityksettömiä, ja vastaavasti, olivatko ne asiakkaalle merkityksellisiä vai merkityksettömiä. Esimerkiksi yrityksestä kirjoitettu historiikki voi olla hyvinkin merkityksellinen sisäisesti, mutta asiakkaat eivät aina tule lukeneeksi sitä. Analyysissä meitä auttoi nelikenttä, josta näimme yhdellä silmäyksellä, miten tasapuolisesti tapahtumat asettuivat merkityksen ja sidosryhmän osalta. Voisi ajatella, että parhaimpia juhlistamistapoja ovat ne, jotka ovat kaikille, niin henkilöstölle kuin asiakkaillekin, merkityksellisiä.

Seuraava tehtävä työpajassa oli analysoida organisaation historiaa tarkoituksenaan kristallisoida siitä jotakin keskeistä liikeideasta, joka on säilynyt ajan saatossa kulmakivenä yrityksen toiminnassa, vaikkapa tietynlaisia toimintatapoja. Esimerkiksi Fazerin ”Makuelämyksiä vuodesta 1891” tai Poliisin ”Poliisi 200; 1816-2016; Kaikkien aikojen turvaaja” ovat sellaisia. Sen jälkeen mietimme juhlistamistapahtumia, jotka huomioivat sekä kaikki sidosryhmät että yrityksen heritage-yritysbrändilupauksen, joka siis kestää aikaa, on yritykselle tunnusomainen ja joka on relevantti tässä ja nyt sekä tulevaisuudessa. Palautteen perusteella työpaja sai osallistujat ajattelemaan merkki vuottaan ja sen suomia mahdollisuuksia aivan uudesta näkökulmasta. Nähtäväksi jää, mitä innovatiivista yritykset keksivät juhluvuotensa huipentumaksi.

<https://www.hanken.fi/en/blog/cers/mita-juhlistamme-kun-yritys-tayttaa-vuosia>

Lisää luettavaa

Rindell, A., Santos, F.P., Pinto de Lima, A. (2015) ”Two sides of the coin: Connecting Image Heritage to Brand Heritage” Special issue on Heritage studies in Journal of Brand Management, Vol 22, issue 5, 467-484. Doi:10.1057/bm.2015.20.

Rindell, A (2017) ”Corporate image heritage: a customer view of corporate heritage”, in Foundations of Corporate Heritage, Edt. Professor John, M.T. Balmer, Routledge.



Anne Rindell

Dosentti

CERS, Hanken

anne.rindell@hanken.fi

www.hanken.fi

BRÄNDIKOKEMUKSEN YHTEISSUUNNITTELU

Yrityksen johto ja markkinointi pystyvät yhä vähemmän kontrolloimaan yrityskuvaa, sillä nykyään mielikuvat yrityksestä syntyvät suurelta osin muiden asiakkaiden jakamista palvelukokemuksista esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Yrityskuvan rakentamisessa työntekijät, jotka kohtaavat asiakkaita arjessa, ovatkin entistä tärkeämmässä roolissa. Tutkimme johdon, työntekijöiden ja asiakkaiden mielikuvia yrityksestä sekä vahvistimme työntekijä- ja asiakaslähtöistä yrityskuvan rakentamista rakennus- ja kiinteistöalan organisaatioissa. Aalto ARTS fasilitoi brändikokemusten työntekijälähtöistä yhteissuunnittelua.



3.1 Työntekijät brändikokemusten muotoilijoiksi

Kuka vastaa brändistä organisaatiossasi?

Markkinointiosasto ei ole enää oikea vastaus, sillä tärkein yrityskuvan muotoilija on asiakkaan kohtaava työntekijä.

”
Brändi on
mielikuva
yrityksestä,
joka kumpuaa
yrityskulttuurista
ja työntekijöistä.

Vielä 5 vuotta sitten yrityksen markkinointitiimi orkestroi brändikokemuksia markkinointikampanjoilla, jotka valitettavan usein antoivat vääristyneen kuvan yrityksen toiminnasta. Sosiaalisen median kasvun myötä huomattiin, että asiakkaiden jakamat kokemukset brändistä ja sen palveluista vaikuttavat yritysmielikuvaan tehokkaammin kuin yksikään markkinointikampanja. Brändi rakentuukin palvelukohtaamisissa ja sosiaalisessa mediassa! Tämä sai aikaan ison muutoksen siinä, kuinka brändikokemuksia suunnitellaan. Markkinointimiestä alkoi kiinnostaa huoltomiehen työhyvinvointi. Nyt ymmärretään, että brändi on mielikuva yrityksestä, joka kumpuaa yrityskulttuurista ja työntekijöistä. Jos työntekijät viihtyvät työssään, se näkyy myös asiakkaille. Työyhteisön yhteiset arvot ja pelisäännöt, joiden takana kaikkien on luontevaa seistä, ovat tärkeä pohja yrityskuvan rakentamisessa.

Brand New –tutkimusprojektissa selvitimme työntekijöiden mielikuvia omasta organisaatiosta usealla menetelmällä: haastatteluin, verkkokyselyin ja mielikuvatyöpajan kautta. Haastatteluissa saimme hyvän käsityksen organisaation kehityskaaresta ja arvoista, kun taas henkilöstökyselyillä



kartoitimme suuremman joukon mielikuvia esimerkiksi kolmen vapaavalintaisen adjektiivin avulla. Mielikuvatyöpajassa pureuduimme syväluotaavan mielikuva-harjoituksen kautta visuaalisiin mielikuviin.

2. Mainitse 3 ensimmäiseksi mieleesi tulevaa adjektiivia, jotka kuvaavat yritystänne nyt.

Voit myös perustella miksi.

3. Kuvaile kolmella adjektiivilla, millainen toivoisit yrityksenne olevan tulevaisuudessa.

Voit myös perustella miksi.

Kolmen adjektiivin kysely on mielikuvien kartoitusta yksinkertaisimmillaan (Virpi Roto).

Kuva: Virpi Roto



Syväluotaavan mielikuvaharjoituksen tuloksena syntyneitä kuvakollaaseja.

Mielikuvien kartoituksesta saimme suuren joukon ehdokkaita organisaation brändikokemustavoitteiksi. Järjestimme työpajan, jossa työntekijät eri puolilta organisaatiota valikoivat joukosta yhteisiä arvoja ja työtapoja vastaavat ominaisuudet keskustelemalla ja äänestämällä. Lopuksi järjestimme yhteissuunnittelutyöpajan, jossa ideoitiin tapoja toteuttaa valittuja brändikokemustavoitteita arjessa sekä digitaalisissa kontaktipisteissä, kuten nettisivuilla.

Tällaisen osallistavan prosessin kautta koko henkilöstö pääsee suoraan tai välillisesti pohtimaan yhteisiä arvoja ja tapoja, joilla yhtenäistä yrityskuvaa luodaan luontevalla ja omannäköisellä tavalla. Yhteissuunnittelu yrityksen eri osastojen kesken luo yhteishenkeä, ja sitä kautta voidaan myös vaikuttaa hitaasti muuttuvaan yrityskulttuuriin. Tämä näkyy Tapiolan Lämmön yhteissuunnittelutyöpajan palautteestakin:

“Eri osastojen henkilöt tutustuvat toisiinsa, mikä saa aikaan yhteistyön sujuvuutta”

”Asioiden esille tuominen/saaminen eri näkövinkkeleistä oli hyvä juttu”

“Hyviä ideoita”

”
Osallistava
prosessi luo
yhteishenkeä
– yhteissuunnittelussa on
voimaa jopa
yrityskulttuurin
muutokseen.



Kuva: Virpi Roto

Mielikuvakartoituksesta löytyneitä brändikokemusehdokkaita valikoitiin yhteisvoimin.

Tavoitteena yhteissuunnittelussa on löytää juuri tälle organisaatiolle ominaiset brändikokemustavoitteet, jotka poikkeavat tyypillisestä listasta ”tehokas, laadukas ja luotettava”. Omaleimaisuuttaan onnistuneesti korostavan organisaation asiakkaalle syntyy positiivinen, mieleenjäävä brändikokemus. Sellaisesta kokemuksesta asiakas kertoo mielellään muillekin.

<https://designresearch.aalto.fi/groups/encore/2017/04/brandikokemustenmuotoilija/>

Lisää luettavaa

Roto, V. (2016) Towards Distinctive User Experiences (Avainpuheenvuoron kalvot Madeira Interactive Technologies Institutessa 12/2016).

Roto, V., Joutsela, M. & Nuutinen, M. (2016) Brand Experience Goals Guiding the Design of Multiple Touchpoints. Workshop Proceedings on Experience Design of Multiple Customer Touchpoints, in conjunction with NordiCHI'16, Gothenburg, Sweden. (Työpajamme muut julkaisut: <https://blogs.aalto.fi/multixd/submissions>).

Roto, V., Lu, Y., Nieminen, H., Tatal, E. (2015) Designing for User and Brand Experience via Company-wide Experience Goals. Extended Abstracts of CHI'15, Seoul, South Korea.



Virpi Roto

Johtava tutkija

Aalto ARTS

virpi.roto@aalto.fi

www.arts.aalto.fi

3.2 Miksi järjestö mitään brändiä tarvitsee?

Suomi on järjestöjen maa, sanotaan. Suhteessa järjestöjen määrään, niiden aktiivisuuteen ja joissakin tapauksissa myös vaikutusvaltaan, järjestöbrändeistä puhutaan yllättävän vähän. Lieneekö syynä se, että brändi liitetään niin vahvasti tuotemerkkeihin tai kaupalliseen toimintaan, ettei järjestöjä useinkaan arvioida brändinäkökulmasta.

Kun liittomme päätti noin kaksi vuotta sitten lähteä mukaan Aalto-yliopiston, Hankenin ja VTT:n koordinoimaan Brand New -brändikehityshankkeeseen, eräs jäsenyrytyksemme edustaja ihmetteli aidosti: Miksi järjestö mitään brändiä tarvitsee?

Tosiasia on kuitenkin, että kaikilla toimijoilla on brändi. Oli kyseessä sitten yritys, järjestö tai vaikka valtion virasto, oli brändi harkittu tai ei. Vaikka toimintamme keskeinen tavoite ei järjestönä olekaan kaupallinen, ei se tarkoita, etteikö brändillämme – siis sillä, miten erottaudumme, miten viestimme otetaan vastaan ja vaikuttavaa tai mitä mielikuvia meihin organisaationa liitetään – olisi mitään merkitystä. Myös tuntemattomuus tai huono palvelu voivat muodostua brändiksi.

Kiinteistötyönantajat ry on kiinteistöalan edunvalvontajärjestö. Toimintamme perimmäisenä tarkoituksena on edistää ja turvata jäsentemme liiketoimintamahdollisuudet. Neuvottelemme muun muassa alan yleissitovat työehtosopimukset ja tarjoamme jäsenille neuvontapalvelua työsuhteisiin liittyvissä asioissa. Edistämme kiinteistöpalvelualan tunnettuutta ja arvostusta ja olemme mukana kehittämässä alan koulutusta. Ajamme avoimen ja reilun kilpailun toteuttamista, vaikutamme työllistämistä rajoittavien esteiden purkamiseen ja edistämme alan vastuullisuutta. Työmme onkin luonteeltaan pitkälti vaikuttamista ja viestintää erilaisissa yhteistyöryhmissä, hankkeissa ja toimielimissä.

Tätä taustaa vasten on selvää, että vahva, tunnistettava ja arvostettu Kiinteistötyönantajat-brändi on myös jokaisen jäsenemme etu. Järjestöbrändillä on merkitystä, kun kilpailevien intressitahojen viestien painoarvoa punnitaan eri foorumeilla. Kyse on siitä, kuunnellaanko asiantuntijoitamme? Pyydetäänkö heitä kommentoimaan ajankohtaisia aiheita tai antamaan lausuntoja alan kannalta merkittävissä asioissa?

”
Myös tuntemattomuus tai huono palvelu voivat muodostua brändiksi.



Kiinteistöyönantajat-brändin tulisi olla merkityksellinen jäsenille myös yritys vastuun ja omien asiakassuhteiden luomisen näkökulmasta. Jäsenyytemme on osoitus sitoutumisesta vastuulliseen toimintaan. Jäsenyryksemme erottuvat kiinteistöpalvelumarkkinoilla vastuullisina palvelukumppaneina.

Ja lopuksi, brändityö selkeyttää palveluamme. Brand New -hankkeessa asetimme tavoitteeksemme olla sidosryhmiemme silmissä moderni, vaikuttava ja helposti lähestyttävä. Työpajoissa mietimme niitä keskeisiä kontaktipisteitä, joissa brändikokemustavoitteiden tulisi toteutua. Esimerkiksi uudet verkkosivumme on rakennettu nämä tavoitteet mielessä. Toivomme, että panostus brändityöhön näkyy jäsenille parempana ja yhdenmukaisempana palvelu- ja asiakaskokemuksena.

”
Jokainen
positiivinen
kokemus
tekee meistä
vahvemman ja
vaikuttavamman.



Ninna Kujala

Viestinnän asiantuntija

Kiinteistöyönantajat ry

ninna.kujala@kiinteistoyonantajat.fi

www.kiinteistoyonantajat.fi



OMALEIMAINEN PALVELUKULTTUURI BRÄNDIKOKEMUKSEN VAHVISTAJANA

Kuten edellä yhteistyökumppanimme ovat kuvanneet, myös me VTT:n asiantuntijat ja yrityskumppanimme näemme että yrityksen brändi, eli mielikuvat yrityksestä, palvelusta ja yhteistyöstä, rakentuvat kohtaamisissa työntekijöiden ja asiakkaiden kesken, sekä muissa yrityksen ulkopuolisissa kontaktipisteissä. Yrityksen palvelun arvo ja palveluun liittyvät kokemukset arjessa ohjaavat ajan saatossa asiakkaiden mielikuvien rakentumista, mitä kutsumme asiakas- ja brändikokemukseksi. Henkilöstön osaaminen ja asenne ovat siten avainasemassa tavoitellun brändikokemuksen mahdollistamisessa.

Yhteistyössä yritysten kanssa olemme tutkineet ja tukeneet yritysten yrityskuvan ja palvelukulttuurin uudistamista. Kehittämisoitteemme rakentuu kolmelle keskeiselle lähestymistavalle:

- Palvelun arvon monimuotoisuutta ja yhteisluontia korostavalle palvelulogiikalle*
- Mielikuvien jatkuvaa avointa rakentumista korostavalle bränditutkimukselle*
- Kontekstuaalisuutta ja käytännönläheisyyttä korostavalle kokemuslähtöiselle kehittämiselle*

Näiden pohjalta olemme myös kehittäneet eteenpäin palvelukulttuurin arviointimenetelmäämme tulkiksi ja tueksi yrityksille toimialakohtaisissa murroksissa. Keskiössä on johdon ja henkilöstön dialogi sekä asiakas- ja henkilöstölähtöinen kehittäminen omaleimaisuuden ja positiivisen erottumisen vahvistamisessa. Palvelukulttuurista voidaan rakentaa uudistumisen voimavara ja erottumistekijä, mitä seuraavat kirjoitukset VTT:n asiantuntijoilta, perheyritys RTV:n edustajalta sekä Isännöintiyritys ISTO:lta vahvasti viestivät.

OMALEIMAINEN PALVELUKULTTUURI BRÄNDIKOKEMUKSEN VAHVISTAJANA



4.1 Omaleimaisesta palvelukulttuurista ja yrityskuvasta positiivinen erottumistekijä

Voiko asiantuntijuutta ja kotoisuutta brändikokemustavoitteena yhdistää?

Muutama vuosi sitten pinta- ja sisustusratkaisuistaan tunnetulla RTV:llä lähdettiin vahvistamaan palvelukulttuuria ja yrityskuvaa yhteistyössä meidän, VTT:n asiantuntijoiden kanssa. Omaleimainen ja positiivisesti erottuva asiakas- ja henkilöstölähtöinen palvelukulttuuri on yrityksen keskeinen kilpailuvaltti. Jokainen RTV:läinen osaamisellaan ja päivittäisellä työllään on rakentamassa sitä ja vaikuttamassa asiakkaiden kokemukseen yrityksestä ja palvelusta. Päivittäinen vuorovaikutus asiakkaiden kanssa on avainasemassa kun etsitään uusia erottumismahdollisuuksia.



Digitalisaatio, kuten tiedämme, on mahdollistanut asiakkaalle entistä aktiivisemmän roolin arvonluonnissa osapuolten kesken. Rakentamisessa ja sisustamisessa se näkyy ennen kaikkea siinä että asiakkaat perehtyvät ja vertailevat tuote- ja palveluvalikoimia verkossa sekä suunnittelevat ratkaisuja itsenäisesti suunnitteluohjelmilla. Palveluntarjoajat puolestaan hyödyntävät digitalisaatiota asiakkaiden päätöksentekoa ja asiointia tukevilla monikanavaisilla ratkaisuilla. Sen sijaan verkkokaupan palvelumallit kytkeytyvät toistaiseksi vielä vahvasti paikalliseen myymäläkohtaiseen palveluun. Taustalla on logistisia haasteita, mutta myös inhimillinen tarve konkreettisesti kokeilla ja vertailla materiaalivaihtoehtoja ja ratkaisuja paikan päällä sekä samalla neuvotella ja suunnitella yhdessä asiantuntijoiden kanssa. Yritykseen kytkeytyvä asiakas- ja brändikokemus rakentuukin ajan saatossa kaikkien niiden tilanteiden kautta, joissa asiakas on suoraan (kasvokkain / digitaalisesti) tai välillisesti tekemisissä yrityksen kanssa. Vastaavasti käyttökokemus kuvaa millainen kokemus kaikkien tuotteesta tai palvelusta käytön kautta muodostuu. Näin mielikuva RTV:nkin palvelusta ei rajoitu ainoastaan palvelutilanteeseen, vaan myös rakennus- ja remonttityömaalle.

Teimme pienimuotoisen asiakastutkimuksen haastattelemalla RTV:n kuluttaja- ja ammattikunta-asiakkaita valituissa myymälöissä keskittyen asiakas- ja brändikokemukseen. Tulokset kiteytimme yhdeksään erilaiseen asiakaspersoonaan, eli pienimuotoisiksi tarinoiksi asiakkaiden arjesta ja miten RTV:n palvelu siihen liittyy ja miten yhteistyö koetaan. Yhteistä löytämillämme monimuotoisille asiakaspersoonille selkeästi on, että RTV:n asiakkaat arvostavat erityisesti asiantuntemusta ja kokonaisratkaisuja sekä palvelun helppoutta, luotettavuutta ja nopeutta. Keskiössä tässä vaivattomuuden, jopa kotoisuuden kokemuksessa, kuten useampikin asiakas muotoili, on tuttu henkilökunta ja pitkällä jänteellä rakentuneet henkilökohtaiset suhteet. Keskeisen asiakaskunnan, pienurakoitsijoiden, kohdalla kohtasimme tämän itse elävästi myymälöissä; kiireisetkin urakoitsijat pysähtyivät kahvitaukiolle vaihtamaan kokemuksia myyjän ja muiden paikallisten urakoitsijoiden kanssa sopivista materiaaleista ja työmenetelmistä hurtin huumorin sävyttämänä.

**Omaleimainen ja
positiivisesti
erottuva asiakas-
ja henkilöstö-
lähtöinen
palvelukulttuuri
on yrityksen
keskeinen
kilpailuvaltti.**

Palvelutilanne kuvaa osuvasti kuinka RTV:n ajan saatossa rakentuneessa perheyhtiön palvelukulttuurissa yhdistyvät vahvasti juuri kokemusperäinen ja syvällinen asiantuntijuus, luottamukselliset ja luontevat asiakas- ja kumppanuussuhteet sekä asioinnin vaivattomuus ja maanläheisyys, jopa ”kotoisuus”. Kulttuurin vahvuutta heijastaa myös että henkilöstöllä ja asiakkaila on varsin samankaltainen mielikuva RTV:stä ja palvelusta; Brändilupaus ”Palvelua, osaamista, valikoimaa” vastaa varsin hyvin sekä asiakkaiden että henkilöstön mielikuvaa RTV:stä. Paikallisella ja henkilökunnan vahvuuksia esiintuovalla profiloinnilla yrityksen brändilupauksen puitteissa voidaan edelleen vahvistaa asemaa suhteessa kilpailijoihin – eli *tulkitaan yhteinen lupaus paikallisesti*.

Yhteistyömme opit voi kiteyttää **neljään keinoon** vahvistaa palvelukulttuuria ja yrityskuvaa kokemuksellisella kehittämisellä yhtä aikaa sekä asiakas- että henkilöstölähtöisesti:

1. Palvelukulttuurin arviointi – käsityksemme kilpailuvalteistamme tänään ja tulevaisuudessa

Kehittämämme arviointitapa yrityksille aktivoimaan dialogia, omakohtaista reflektointia ja yhteisen tahtotilan täsmentämistä arvonluonnin murroksessa. Arvioinnin kohteena ovat yrityksen palveluliiketoiminnan tavoitteet ja niiden toteuttamisen edellytykset ja mahdollisuudet 1) yrityksen perustehtävän sekä oman työn/vastuualueen kannalta, 2) henkilöstön nykyisten ja ideaaliarvojen näkökulmasta sekä 3) työn motivaatiotekijöiden näkökulmasta. Keskeistä on sisäisten jännitteiden ja muiden uudistumista hidastavien tekijöiden tunnistaminen sekä vahvuuksien ja kehityskohteiden täsmentäminen.

2. Asiakaspersoonat – oivallinen keino astua asiakkaan rooliin ja arvioida brändikokemusta

Aineistoon pohjautuvat, mutta kuvitteelliset tarinamuotoiset Persoonakuvaukset tarjoavat samaistumisen ja reflektion mahdollisuuksia henkilöstölle. Niitä voidaan käyttää apuna asiakasymmärryksen syventämisessä ja yrityksen erottumistekijöiden kirkastamisessa.

3. Kontaktipisteet asiakkaan palvelupolulla – yhtenäinen, omaleimainen, positiivisesti erottuva viesti

Olennaista on lähteä asiakasnäkökulmasta; mitkä ovat asiakkaalle kriittisiä kontaktipisteitä ja vaihtoehtoisia palvelupolkuja, kun vahvistetaan yhtenäistä, mutta paikallisesti omaleimaista asiakas- ja brändikokemusta. Kontaktipisteiden ja palvelupolkujen kehittämistä voidaan toteuttaa esimerkiksi ohjatuna työpajatyöskentelynä yrityksen sisäisesti sekä käytännössä kokeillen avainasiakkaiden ja kumppanien kesken.

4. Kokemustavoite ohjaamassa kohti tavoiteltua brändikokemusta

Lähtökohtana on loppukäyttäjän toimintaympäristön empaattinen ymmärtäminen – samaistuminen ja arvonluonnin monet kasvot. Kokemustavoite

kuvaa yrityksen perustehtävää ja sen kommunikoivaa visiota loppukäyttäjän arjessa – yhteinen ja erottuva, brändilupauksen konkretisoija. Näin se ohjaa henkilöstöä työssään tavoitellun kokemuksen mahdollistajina – minun ja meidän rooli omaleimaisen palvelukulttuurin vahvistajana. Kokemus-tavoitetta voidaan siten käyttää myös arvioinnin välineenä, peilinä, vahvistamaan henkilöstön sitoutumista, motivaatiota, ylpeyttä työstään ja yrityksestään, yhteistyötä eri toimijoiden kesken sekä onnistumisten ”juhlamista”.

Työhönsä sitoutunut ja sitä ylpeänä tekevä työntekijä on yrityksen paras kilpailutekijä!

<https://vttserviceodyssey.com/2017/02/10/omaleimaisesta-palvelukulttuurista-ja-yrityskuvasta-positiivinen-erottumistekija/>

Lisää luettavaa

Arvioimalla oivallukseen –opas matkalle palvelukulttuuriin. VTT 2012.
http://www.vtt.fi/files/sites/ServChange/PKK_opas.pdf

Ahonen, T., Airola, M., Lappalainen, I., Nuutinen, M., Reunanen, M., Valjakka, T. & Valko-kari P. 2013. Asiakassuhteen syventäminen ja uudistaminen. Palvelukyvyistä ja -kulttuurista muutosvoimaa palveluliiketoimintaan. Espoo, VTT. http://www.vtt.fi/files/sites/ServChange/servchange_julkaisu_final.pdf.

Nuutinen, Maaria; Koskinen Hanna (Eds.). 2015. User experience and usability in complex systems – UXUS 2010-2015. Tampere, FIMECC Oy. 225 p. FIMECC Publication Series; 8, ISBN 978-952-238-146-0. http://issuu.com/vttfinland/docs/fimecc_115_uxus_?e=5313536/31352366.

**Kulttuurin
vahvuutta
heijastaa myös
että henkilöstöllä
ja asiakkailla on
varsin saman-
kaltainen mieli-
kuva RTV:stä ja
palvelusta.**



Inka Lappalainen
*Erikoistutkija ja yritysten
muutostuki*
VTT
inka.lappalainen@vtt.fi
www.vtt.fi



Maaria Nuutinen
*Liiketoiminta, Innovaatiot ja
Ennakointi-tutkimusalueen
johtaja*
VTT
maaria.nuutinen@vtt.fi
www.vtt.fi

4.2 RTV:n asiakas- palvelutrendi tänään ja huomennakin

Asiakkaan nopea huomioiminen – sen on toteuduttava aina ja se on ainoa mahdollinen toimintamalli palvelulupauksemme mukaisesti. Näin päätimme jo vuosia sitten ja sitä kohti olemme yhä matkalla.

Haaste on matkalla muuttanut muotoaan. Muutaman viime vuoden olemme Brand New-hankkeen tiimoilla yhdessä VTT:n tutkijoiden kanssa mietineet, emme ainoastaan asiakkaan nopeaa huomioimista, vaan mitä asiakaskokemus on ja mistä se syntyy. Olemme lähteneet kirkastamaan niin nopean palvelun kuin asiakaskokemuksen ajatusta koko yrityksessämme. Siinä on haastetta kerrakseen.

Asiakaskokemus on alkanut jo ennen kauppaa tuloa ja jatkuu sen jälkeenkin. Radiossa kaikuva RTV ilostuttaa tai vihastuttaa, lehtimainokset ja TV:ssä pyörivä mainos herättelevät asioimaan. Kotisivutkin löytyvät. Asiakaskokemus on täynnä tunnetta 80 prosenttisesti. Se syntyy niistä mielikuvista, joita asiakkailta meistä on. Siitä mitä Google kertoo, puhelimeen vastaavan keskusneidin äänensä-vystä, TV-mainoksesta, ensimmäisestä kohtaamisesta kaupan oven avauduttua, sähköpostiin vastaamisesta.

Mutta entä se kaikki tarvittava tieto? Järkeä käytetään vain siihen loppuviidennekseen asiakaskokemuksen synnyssä. Onko tavaraa juuri nyt varastossa, riittävästi, mitä muuta tarvitaan onnistuneeseen lopputulokseen? Meillä on tavaraa, paljon, ja joka lähtöön.

Osaamme järjestää kuljetuksen sinne minne pitääkin omalla kuljetuskalustolla. Pitkällä ammattitaidolla varustetut myyjät auttavat valinnoissa, joten järkevästi ajatellen RTV:n kanssa on hyvä asioida, eikä tarvitse itse pähkällä mitä, paljonko ja koska. Yritämme tuoda parasta palvelua itse kullekin asiakkaalle – luomalla RTV-henkinen, kotoinen palvelu, joka luo asiakkaalle mahdollisimman vaivattoman tavan asioida kanssamme.

Myyntihenkilökuntaa on koulutettu erityisesti tuotevalikoiman suhteen, mutta se ei yksin riitä. Hyvä myyjä tietää tuotteesta. Hän osaa myös palvella asiakasta löytämällä sopivan ratkaisun kyseessä olevaan pieneen ongelmaan tai tarjoamalla kokonaisratkaisun isompaan hankkeeseen sekä tehdä kauppaa. Vanha motto ”kauppa se on mikä kannattaa” on pitänyt meidät kilpailukykyisenä ja yrityksemme elävänä.

”
Asiakaskokemus
on täynnä tunnetta
80 prosenttisesti.
Se syntyy niistä
mielikuvista,
joita asiakkailta
meistä on.



Kuva: Ulla Lindblom

Yritämme samaan aikaan olla sekä kansallinen että paikallinen RTV. Me suomalaiset olemme vähän erilaisia eri puolilla maata ja tarpeemme eroavat myös maantieteellisesti. Riihimäellä ei paljon venemaaleja myydä, kun ei ole edes järviä, Kuopiossa on järviä ja Turussa merenrantaakin, joten veneet vaatimuksineen ovat arkipäivää niillä seuduilla. Meille niin selvä RTV lyhenteenä sanoista Riihimäen Tapetti ja Väri ei välttämättä aukene muille, ei edes täällä kotiseuduilla. Joskus sekin on hyvä asia.

Asiakkaamme arvostavat asiantuntemustamme ja toimintamme pitkäjänteisyyttä sekä luotettavuutta. RTV:lle omaleimainen tuttuus, tietynlainen kotikutoisuus, helpottaa asiakkaidemme arkea valintoja tehdessä kaikissa toimipaikoissamme. He kokevat saavansa aitoa, henkilökohtaisesti heille suunnattua palvelua ja siitä syntyy tänä päivänäkin positiivinen asiakaskokemus.

Ylpeänä kerromme, että RTV-palvelu on suomalainen avainlippu-putuote. Tänään voimme myös ilolla kertoa, että olemme perheyrittys; yritys, jolla on kasvot. Resurssimme kansainvälisessä kilpailussa ovat pienet, mutta olemme suomalaisia ja tunnemme suomalaiset. Vuonna 2017 se on hyvä asia! Palvelua, valikoimaa ja osaamista – sitä me mainostamme ja siihen uskomme. Asiakaskokemus ratkaisee kaupan, niin tänään kuin tulevaisuudessakin.

”
Palvelua,
valikoimaa ja
osaamista – sitä
me mainostamme
ja siihen uskomme.



Ulla Lindblom

Projektipäällikkö

RTV Yhtymä Oy

ulla.lindblom@rtv-yhtyma.fi

www.rtv.fi

4.3 Löydä vahvuutesi ja erotu eduksesi

Ikääntyvä väestö ja yksilöllistyvät odotukset asumisen palvelujen suhteen, kaupunkikeskeisyys ja voimakkaasti kasvava korjausvelka haastavat isännöintiä. Uudistuspaineita alalle tuo myös keskittymis- ja sukupolvenvaihdospaineet. Isot kasvavat ja syövät pienempiä, pienet yhdistävät voimiaan.

Digitalisaatio ja rakennustekninen kehitys luo ennakoimattomia liiketoimintamahdollisuuksia myös alan ulkopuolelta tuleville. Toisaalta arjessa arvostamme ekologisuutta, sisustamista ja kotoilua. Kotimme muodostaa usein pääasiallisen varallisuutemme. Onko meillä kuitenkaan aikaa panostaa sen arvon säilymiseen hektisessä arjessa ja muuttuvissa asumistilanteissa? Voiko isännöinti helpottaa asumisen arkea?

Brand New -hankkeessa VTT:n, Hankenin ja Aalto ARTS:n asiantuntijat, Isännöintiliitto sekä kuusi isännöintiyritystä yhdistivät voimansa aiheen äärelle. Nämä kasvu- ja uudistushaluiset yritykset ovat ISTO, Isännät, Kangasalan Kiinteistöpalvelut, Pohjolan OP-Kiinteistökeskus, MTR ja Taloasema. Lähdimme yhdessä yritysten avainhenkilöiden kanssa etsimään positiivisia erottumismahdollisuuksia nostamalla yritysten henkilöstön sekä asukkaat kehittämisen keskiöön.

Brändi rakentuu kohtaamisissa

Brändiä eivät rakenna johtajat kabineteissaan, vaan se rakentuu jokaisessa kohtaamisessa työntekijöiden ja asukkaiden välillä. Sekä kasvokkain, digipalveluissa että sosiaalisessa mediassa. Tulevaisuudesta puhuttaessa sekä menneisyyttä naapurin kanssa muisteltaessa, ja tilinpäätöstä lukiessa. Isännöintipalvelun arvolla on monet kasvot, jossa palvelun hyöty ja siihen liittyvä kokemusten kirjo arjessa ohjaavat asukkaiden mielikuvien rakentumista isännöinnistä. Tätä kutsumme asukas- ja brändikokemukseksi. Henkilöstön osaamisella ja asenteella on väliä ja niitä hyödyntämällä voi

Isännöintipalvelun arvolla on monet kasvot, jossa palvelun hyöty ja siihen liittyvä kokemusten kirjo arjessa ohjaavat asukkaiden mielikuvien rakentumista isännöinnistä.



kukin isännöintiyritys rakentaa omanlaistaan ja positiivisesti erottuvaa palvelukulttuuria. Asukkaathan isännöinnin laskun viime kädessä maksavat.

Kaksivuotisen Brand New -matkan aikana loimme edellytyksiä isännöintipalvelujen tavoitteelliselle ja entistä asukaslähtöisemmälle kehittämiselle. Jaoimme osaamistamme, parhaita käytäntöjä, kokemuksia ja viljejäkin ideoita avoimesti huumoria unohtamatta sekä yhteisissä että yrityskohtaisissa työpajoissa. Matkan aikana:

1. Pysähdyimme miettimään, millainen kunkin yrityksen yritysmielikuva - ja identiteetti on.
2. Arvioimme, kuinka palvelukulttuuriin ja henkilöbrändiin panostaminen voi tuoda kilpailuetua.
3. Oivalsimme yhdessä koko henkilöstön kanssa, minkälainen rooli asukas - ja kokemuslähtöisen kehittämisellä voisi olla juuri meidän yrityksen omaleimaisuuden vahvistamisessa.
4. Ratkaisimme, toimivatko digitaaliset palvelut isännöinnin brändikokemuksen vahvistajana
5. Syvensimme näkemyksiämme ja pohdimme matkan oppeja ja kartoitimme suuntaviivoja tulevaan.

Hankkeeseen osallistuneiden kommentit kertovat siitä, että isännöinnin brändin pohdinta koetaan tärkeäksi myös työntekijöiden keskuudessa:

”Isännöitsijämme ovat ymmärtäneet, että tämä nykyinen ei riitä, täytyy löytää erottumistekijöitä.”

”Paljon on käyty keskustelua työpajapäivän aiheista, ja tullaan näitä ideoita jalkauttamaan. Muutoinkin edistänyt tiimiytymistä ja positiivista draivia ja ilmapiiiriä, yhteistyötä ja avointa keskustelua.”

”Moni asia jota on tehty mutu-pohjalta kirkastui jäsennellyksi asiakaslupaukseksi. Antoisissa työpajoissa vaihdoin paljon ajatuksia sekä mielipiteitä asioihin liittyen. Totesimme tällä huippu ryhmällä olevamme monissa asioissa samaa mieltä siitä, mitä alan tulisi olla jatkossa. Saimme uuden tsempin päälle ja monia raikkaita ideoita tulevaan tekemiseemme.”

Tutkijoina ja matkan ohjaajina opimme myös paljon itse. Tämän Brand New-porukan kanssa työskennellessä on vaikea ymmärtää, miksei isännöitsijän ammattia arvosteta enemmän.

Brand New -työssä syntyneet ajatukset ja opit on koottu käytännönläheiseksi julkaisuksi, joka esiteltiin Isännöintipäivillä Tampereella 6.9.2017. Tässä linkki julkaisuun: Lappalainen, I., Airola, M. & Nuutinen, M. (Toim.). 2017. Isännöinnin brändiä uudistamassa. Juvesprint, Tampere. https://issuu.com/vttfinland/docs/isannoinnin_brandia_uudistamassa?e=5313536/52510933

Lisää luettavaa

Lappalainen, I., Airola, M., Nuutinen, M., (2017) Emphatic understanding as a source of value co-creation and differentiation. Proceedings of the 5th Naples Forum on Service, June, Sorrento, Italy. Gummesson, E., Mele, C., Polese, F. (Eds.) (2017), Service Dominant Logic, Network and Systems Theory and Service Science: Integrating three Perspectives for a New Service Agenda. ISBN: 978-88-92667-57-0. (Best paper – Service Dominant logic – palkinto)
<http://www.naplesforumonservice.it/uploads/files/Lappaianen%2c%20Airola%2c%20Nuutinen.pdf>



Inka Lappalainen
Erikoistutkija ja yritysten muutostuki
VTT
inka.lappalainen@vtt.fi
www.vtt.fi



Merja Airola
Tutkija ja organisaatioiden kehittäjä
VTT
merja.airola@vtt.fi
www.vtt.fi

4.4 Vapaus on vastuuta, vastuu on vapautta

Työelämä on muuttumassa eikä siitä liene kukaan toista mieltä. Kaikki sähköiset yhteydenpitovälineet, ns. reagoitavat signaalit, täyttävät pääkoppamme käyttömuistin siten, että prosessori hakkaa rajoittimeen lähes jatkuvasti. Tämä toki toteutuu varmaan monilla muillakin aloilla, mutta rohkenen sanoa, että isännöintialalla muutoksen nopeus ja asiakkaiden sekä yhteystyökumppaneiden vaatimustaso on noussut lyhyessä ajassa hyvin paljon.

Tämä johtuu ehkä siitäkin, että isännöintiala on ollut ja on edelleenkin kovin pirstaleinen ja toimintatavat ovat olleet hyvinkin neuvostoliittolaisia liian pitkään, jolloin muutospainetta on tullut silmille nopeasti. Ja kaikki on lopulta kumuloitunut isännöitsijäparkojen niskaan, kun he yrittävät ylipitkillä työpäivillä ja viikonloppu-toilla paikata päivän aherruksessa rästiin jääneitä kirjallisia töitä. Huono yhtälö.

Ihminen on jännä elukka. Motivoituessaan se saa ihmeitä aikaan. Jos motivaatio taas puuttuu, se saa hyvin vähän aikaan, olipa asia mikä tahansa. Jatkuva ruoskinta ja ylhäältä johtaminen pahentaa tilannetta entisestään.

Meillä asiaa on lähdetty ratkomaan ihan toisella tavalla. Työntekijä on kingi ja niin sen on oltavakin. Palveluyrityksessä firma on pelkkä kuori. Jos joku kuvittelee, että voi saada ihmisen tuottavammaksi laatimalla lisää ohjeita, toimintatapoja ja tavoitteita sekä vaatimalla jatkuvaa raportointia menee varmasti metsään. Ymmärrän toki, että tehdastyössä ihminen on se muurahainen, osa koneistoa, joka toteuttaa tuotannon vaatimia toimenpiteitä, mutta palvelua ei voi tuottaa näin. Toki meilläkin on toiminnalliset tavoitteet ja jokainen on tietoinen siitä, mitä ”torven toisesta päästä pitää tulla ulos”, mutta siinä se oikeastaan sitten onkin. Yritys antaa puitteet ja työkalut tämän tavoitteen saavuttamiseen, mutta työntekijä on se kingi, joka suunnittelee oman työnsä, työaikansa ja työtapansa. Ja kun ihminen saa tehdä sen, se motivoituu ja alkaa kehittämään näitä kaikkia ihan luonnostaan. Työterveyshuoltokin ihmetteli joidenkin tunnuslukujen valossa työtyytyväisyyttä ja sairauslomien mitätöntä määrää.

”
Yritys antaa
puitteet ja työkalut
tämän tavoitteen
saavuttamiseen,
mutta työntekijä
on se kingi, joka
suunnittelee oman
työnsä, työaikansa ja
työtapansa.

Loistavin esimerkki tästä toimintatavasta on taloushallintotiimimme, joka tuottaa palvelua kaikille toimipisteillemme. Sitä ei ole kenenkään tarvinnut suoranaisesti johtaa enää pitkiin aikoihin. Toki tiiminvetäjä toimii koordinaattorina, mutta tiimi toimii jo täysin itsenäisesti ilman sen kummempaa johtajaa ja sitä kautta toimintatavat ja tehokkuus ovat hioutuneet aivan huippuunsa. Ja kun kaiken vielä kuorruttaa iloisella meiningillä, röhönauruilla, kaverin jeesaamisella, täysin joustavilla työajoilla, etäpäivillä, itse päätetyillä lomilla, yhteisillä kosteilla illoilla jne., niin johan on paketti valmis. Tämä luonnollisesti vaatii tietämystyyppisiä ihmisiä, mutta olen kaikissa rekryissä keskittynyt vain siihen, miten tämä henkilö sopisi porukkaan. Minua ei kiinnosta päättötodistusten numerot tai edes itse todistukset. Jos on saanut nimensä perään jonkin sopivan kirjainyhdistelmän tai hankkinut kokemusta katson, että riittävä pätevyys on saavutettu ja loppu on tyyppistä kiinni. Yksi mätä AY-omenahan pilaa koko ämpärilisen hetkessä.

Jaksamisongelmista kärsivä alamme voisi mielestäni hyvin toimia etulinjassa työelämän uudistuessa. Suosittelen kokeilemaan sitä, että työntekijät saavatkin johdettavana olemisen sijaan johtaa itseään. Moni asia saattaa muuttua, mutta uskon, että monissa tapauksissa muutos onkin lopulta hyvästä. Toki tämä saattaisi kirpaista montaakin kravattijohtajaa, jotka pahimmillaan tai parhaimmillaan huomaavat olevansa pelkkiä turhia vallan välikappaleita.



Jan-Erik Wasenius

Toimitusjohtaja
Isännöintitoimisto ISTO Oy
jan-erik.wasenius@isto.fi
www.isto.fi

